

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERCEÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL,  
CONTRATO PSICOLÓGICO E DE APOIO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO CORRELACIONAL COM  
UMA AMOSTRA DE UMA IPSS**

**Andreia Sofia da Cruz Aguiar**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2013**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERCEÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL,  
CONTRATO PSICOLÓGICO E DE APOIO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO CORRELACIONAL COM  
UMA AMOSTRA DE UMA IPSS**

**Andreia Sofia da Cruz Aguiar**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Rosário Lima**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2013**

Dedicado a  
Mãe, Avó e Tia  
por todo o vosso apoio incondicional!

## AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Rosário Lima, por toda a orientação, pelos conhecimentos transmitidos e pela motivação ao longo do desenvolvimento deste projeto.

Ao Tenente-Coronel António Rosinha, pelo imprescindível apoio estatístico.

À Professora Doutora Maria José Chambel pela disponibilização do instrumento do Cumprimento do Contrato Psicológico.

À Doutora Isabel Bento, por ter acreditado na realização deste projeto e pelo incentivo na sua concretização.

À Organização e aos participantes onde o presente estudo foi realizado, pela abertura, interesse e participação.

À Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa por todos ensinamentos académicos e socio-emocionais.

A todos os meus familiares por estarem sempre presentes, em particular ao pequenino Santiago.

Por fim, agradeço de coração a todos os meus amigos, que me acompanharam ao longo deste percurso académico.

Muito Obrigada a todos!

## ÍNDICE GERAL

I. INTRODUÇÃO .....	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
2.1. Responsabilidade Social .....	3
2.2. Contrato Psicológico .....	6
2.3. Percepção de Apoio Organizacional .....	8
2.4. Relação entre Percepções de práticas de Responsabilidade Social, de Contrato Psicológico e de Apoio Organizacional .....	10
III. MÉTODO .....	13
3.1. Participantes .....	13
3.2. Instrumentos .....	14
3.2.1. Questionário sobre Percepção de Responsabilidade Social .....	14
3.2.2. Questionário sobre Percepção de Contrato Psicológico .....	15
3.2.3. Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional .....	16
3.3. Procedimento .....	17
IV. RESULTADOS .....	18
4.1. Análise Descritiva e Índices de Precisão .....	18
4.2. Análise Correlacional .....	21
V. DISCUSSÃO .....	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	27

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Médias, Desvio-padrão e Índices de Precisão.....	19
<b>Quadro 2</b> - Matriz de Correlação de Pearson (bi-variada) .....	21

## RESUMO

Partindo do pressuposto que a percepção de Responsabilidade Social influencia positivamente o envolvimento e a identificação com a organização em que os indivíduos se encontram inseridos, não será menos verdade afirmar que a organização influencia a percepção de Contrato Psicológico e de Apoio Organizacional, uma vez que é a partir da percepção da realidade que os indivíduos moldam as suas expectativas, atitudes e comportamentos. Poucos estudos empíricos incidiram sobre a relação entre a percepção das práticas de Responsabilidade Social e as percepções de Contrato Psicológico e Apoio Organizacional. A presente investigação tem, precisamente, como objetivo estudar a relação entre estas variáveis com uma amostra de 72 colaboradores de uma IPSS, tendo-se utilizado como instrumentos de medida o *Questionário sobre percepção de Responsabilidade Social*, o *Questionário sobre percepção de Contrato Psicológico* e o *Questionário de Percepção de Apoio Organizacional*. Os resultados revelam elevados índices de consistência interna, e tendem a responder parcialmente à questão de investigação formulada, isto é, a Percepção de práticas de Responsabilidade Social por parte dos colaboradores relaciona-se positivamente com a percepção de Contrato Psicológico, tendendo a revelar-se independente da Percepção de Apoio Organizacional. No final, é feita referência às limitações da presente investigação, e sugerem-se investigações futuras de modo a melhor contribuir para a análise da relação entre as variáveis em estudo.

**Palavras-Chave:** percepção de apoio organizacional; percepção de contrato psicológico, percepção de responsabilidade social; teoria da troca social.

## ABSTRACT

Assuming that the perception of social responsibility positively influences the involvement and identification with the organization in which individuals are embedded, is no less true to say that the organization influences the perception of the Psychological Contract and Organizational Support, since it is from the perception of reality that individuals shape their expectations, attitudes and behaviors. Few empirical studies have focused on the relationship between the perception of social responsibility practices and perceptions of Psychological Contract and Organizational Support. The present investigation is precisely to study the relationship between these variables in a sample of 72 employees of an IPSS, having been used as tools to assess the perception Questionnaire *Corporate Social Responsibility Scale* on the perceptions of *Psychological Contract Inventory* and of *Survey of Perceived Organizational Support*. The results show high levels of internal consistency, and tend to partially answer the research question formulated, ie, Perception of Social Responsibility practices by employees relates positively with the perception of the Psychological Contract, tending to prove independent of Perceived Organizational Support. In the end, reference is made to the limitations of this research, and to suggest future research in order to better contribute to the analysis of the relationship between the study variables.

**Keywords:** perception of the organizational support; perception of the psychological contract; perception of the social responsibility; social exchange theory.



## I. INTRODUÇÃO

---

Numa era global em que as organizações sofrem de uma feroz concorrência, é necessário voltar a repensar a Gestão de Recursos Humanos, em que o indivíduo passa a ser essencial para a manutenção do sucesso face a essa concorrência.

As organizações começam a repensar o lucro desmesurado como efémero trocando-o pela sustentabilidade da sua existência a longo prazo, através de políticas que visam a qualidade do produto sem detrimento do bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, as estratégias organizacionais começam a espelhar os requisitos cada vez mais exigentes da sociedade, em que se julgam as empresas, não só pelo sucesso económico, como também por critérios de carácter não económicos das organizações, tais como o legal, o social e o ambiental.

Fala-se assim de Responsabilidade Social, que permite a manutenção dos lucros essenciais ao progresso económico, alicerçada em procedimentos que permitem a satisfação e a manutenção dos interesses dos colaboradores e do meio envolvente.

Na medida em que, o indivíduo é primordial para a gestão estratégica, a literatura demonstra que o nível de responsabilidade social das organizações influencia os comportamentos e atitudes dos colaboradores, destacando-se a relação positiva (Vicente, Rebelo & Agostinho, 2011) entre práticas socialmente responsáveis e os níveis de envolvimento (Santos, 2008), de perceção de apoio organizacional (Gomes, Duarte & Neves, 2009), e de identificação do indivíduo com a organização em que trabalha (Dutton & Dukerich, 1991; Jacinto & Carvalho, 2009).

Com base na relação descrita, poderá propor-se que, se a perceção de Responsabilidade Social influencia positivamente o envolvimento e a identificação com

a organização, não será menos verdade que esta influencia positivamente a percepção de Contrato Psicológico (Simon e Martinez, 2002), uma vez que, é a partir da percepção da realidade que moldamos as nossas expectativas, atitudes e comportamentos. Consequentemente, para compreender a relação indivíduo-organização e as atitudes do trabalhador é necessário estudar as suas percepções. Deste modo, a relação destes colaboradores com a organização focar-se-á também no estudo das percepções de cumprimento do contrato psicológico e de apoio organizacional.

Os conceitos Contrato Psicológico e Apoio Organizacional têm ambos como base conceptual a teoria de Troca Social, proposta por Blau (1964), embora sejam conceitos que diferem na sua conceptualização.

O contrato psicológico permite a compreensão da relação entre indivíduo-organização, em que o colaborador percebe o que recebe da organização e, consequentemente, o que lhe retribui (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Por outro lado, o conceito de Percepção de Apoio Organizacional, também se baseia na norma de reciprocidade de Gouldner (1960), permite compreender como os colaboradores veem as suas necessidades e esforço de trabalho recompensadas, i.e., em que medida a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Nesta sequência de ideias, surge a premissa que a percepção de cumprimento do contrato psicológico e a percepção de apoio organizacional são de extrema importância para a viabilidade de uma relação positiva de trabalho (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Rousseau, 1995), trazendo mais valias para o colaborador e exequibilidade económica para as organizações.

A presente investigação visa estudar de que forma práticas socialmente responsáveis se relacionam com as perceções de Contrato Psicológico e de Apoio Organizacional, encontrando-se o trabalho, estruturado em quatro partes. Numa primeira, é apresentado o enquadramento teórico das variáveis em estudo (Responsabilidade Social, Perceções de Contrato Psicológico e de Apoio Organizacional), de forma a fundamentar a formulação das questões de investigação; em seguida é apresentada a metodologia de investigação (descrição da amostra, instrumentos utilizados e procedimentos adotados), e por fim, são apresentados os resultados obtidos, e a respetiva discussão.

## **II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

### **2.1. Responsabilidade Social**

A Responsabilidade Social começa a emergir na última década como prática essencial na Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tendo sido o respetivo conceito citado por Bowen (1953) no seu livro *Social Responsibility of the Businessman*, em que considerava a responsabilidade social como linha orientadora para as políticas e tomada de decisões das organizações, e tendo como interesse máximo a sociedade envolvente (Carroll, 1999). Outro dos autores de referência é Friedman (1970), que considerou a responsabilidade social como traduzindo as obrigações mínimas legais e éticas que as organizações deviam ter para maximização dos lucros (Leandro e Rebelo, 2011), assim a sua teoria é unidimensional visando apenas um *stakeholder*, os acionistas (Sotomayor et al., 2013) como único ponto de interesse da responsabilidade social.

Contrariamente a estes, McGuire (1963) defende a ideia de que as organizações, para além das obrigações económicas e legais, devem ter também algumas obrigações para com a sociedade (Carroll, 1999).

É com base neste pressuposto que surge o Modelo de Desempenho Social das Organizações de Carroll (1979), em contraponto com a visão unidimensional de Friedman (1970), referida anteriormente.

O modelo de Carrol tem cariz multidimensional, focando a vertente económica (“empresa faz para si”) da responsabilidade social, com a vertente não económica (“empresa faz para os outros”), enfatizando a importância do meio envolvente na definição de organizações socialmente responsáveis (Carroll, 1999). O modelo é constituído por quatro dimensões cruciais: a económica; a legal; a ética e a discricionária (ou filantrópica) que são distribuídas de forma piramidal (Carroll, 1999). A base da pirâmide era constituída pelas responsabilidades económicas, obrigações com fins lucrativos, seguindo-se as obrigações legais, com objetivo de cumprir a lei, na camada seguinte as obrigações éticas, e no topo da pirâmide eram caracterizadas responsabilidades filantrópicas da organização (Leandro e Rebelo, 2011).

Este modelo, é posteriormente substituído pelo modelo de VBA (*value, balance, accountability*) com representação em diagrama de Venn de Schwartz e Carroll (2007) em que o equilíbrio entre a geração de valor, o balanço entre função base da empresa e os valores humanos e a responsabilização pelas ações permitiria um ajustamento adequado entre organização e a sociedade.

Inúmeros contributos surgiram para a definição de Responsabilidade Social, embora poucos tenham abordado como políticas socialmente responsáveis têm impacto nos seus colaboradores (Pascal, Akremi, Igalens & Swaen, 2010). Um autor preponderante no binómio indivíduo-organização, é Turker (2009), que propõem um

modelo multidimensional, intitulado Teoria de Gestão de *stakeholders*, em que relaciona a componente das práticas organizacionais com vários intervenientes, nomeadamente os colaboradores, sendo este o modelo adotado no presente estudo pela sua componente relacional entre *stakeholders* e organização (Turker 2009).

O autor, define responsabilidade social como um conjunto de comportamentos corporativos que visam positivamente os objetivos e necessidades da sociedade, que vão para além dos interesses económicos da organização.

Friedman (1970) definiu *stakeholders* como todos aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos organizacionais (Leandro e Rebelo, 2011). De forma mais específica, são considerados *stakeholders* ou “partes interessadas” na organização todas as pessoas ou grupos de pessoas que estão de alguma forma associados à organização, seja por interesse, por direito ou por posse (Verdeyen, Put & Buggenhout, 2004).

Clarkson (1995) distingue *stakeholders* primários de secundários. Os primários referem-se aos acionistas ou investidores, o conselho de administração e os gestores organizacionais. Estes são os *stakeholders* que de acordo com a visão tradicional podem influenciar a tomada de decisão e as políticas da empresa. Os *stakeholders* secundários são todos os outros grupos ou indivíduos que são afetados ou que podem afetar indiretamente, a realização dos objetivos da organização, tais como empregados, fornecedores, clientes, comunicação social, concorrência e organizações de interesse público (Verdeyen et al., 2004).

Posteriormente, Wheeler e Sillanpaa (1997) criam uma tipologia classificando *stakeholders* em duas vertentes: *stakeholders* sociais (primários e secundários) e *stakeholders* não-sociais (primários e secundários). Podemos então distinguir os *stakeholders* sociais de não sociais pela participação nos relacionamentos organizacionais envolvendo entidades humanas, sendo que os primeiros envolvem

entidades humanas e os segundos não. Quanto ao grau de primários e secundários, refere-se ao grau de participação nos relacionamentos organizacionais, assim, os primários têm uma participação direta e os segundos uma participação indireta com a sociedade civil e grupos de interesse (Turker 2009).

Esta última tipologia, adotada no modelo de Responsabilidade Social proposto por Turker (2009) agrega as quatro categorias de Wheeler e Sillanpaa (1997), do seguinte modo: *stakeholders* sociais primários e secundários e os *stakeholders* não sociais primários e secundários – e a forma como estas têm um efeito positivo nos comportamentos organizacionais (e.g. práticas socialmente responsáveis).

## **2.2. Contrato Psicológico**

O contrato psicológico tem sido um tema amplamente estudado nos últimos anos, tendo sido Bernard (1938), March e Simon (1958) os primeiros autores que relacionaram o contrato psicológico com o contexto organizacional (Coyle-Shapiro, 2008). Bernard (1938) postula a importância do equilíbrio entre as recompensas e as obrigações dos colaboradores em relação à organização, enquanto que March e Simon (1958) referem a importância da troca entre indivíduo-organização nos incentivos e contribuições proporcionadas pela organização (Coyle-Shapiro, 2008).

Mais tarde, Levison e colaboradores (1962) e Schein (1965) reforçam a ideia de troca recíproca. No entanto, a maneira como os autores referem as expectativas é diferente, enquanto Levison (1962) encara as expectativas como necessidades, e não como as promessas feitas pela organização, Schein (1965) considera as expectativas como junção entre indivíduo e organização (Conway & Briner, 2005).

Um dos autores preponderantes, e que contribuiu para os recentes estudos sobre contrato psicológico é Rousseau (1989), cujo modelo teórico foi adotado para a presente investigação. Rousseau (1989) define Contrato Psicológico como o resultado da interação entre o colaborador e a organização, que se caracteriza por um conjunto de obrigações mútuas entre indivíduo e organização baseadas em promessas realizadas, implícita ou explicitamente. O contrato é então dinâmico, mudando consoante o tempo de relacionamento existente entre colaborador e organização (Rousseau, 1995). Segundo Rousseau (1989), é necessário ressaltar que o contrato psicológico é constituído na sua essência pelo seu valor subjetivo, uma vez que é diferente de indivíduo para indivíduo dependendo da incorporação de uma dimensão cognitiva (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002) e que condiciona o seu envolvimento com a organização (Rousseau, 1995).

Rousseau (1995) distingue os diferentes tipos de contrato, de acordo com a sua natureza: transacional, relacional e balanceado. O contrato transacional caracteriza-se por termos contratuais de curta dimensão bem especificados, em que se espera que o trabalhador cumpra um leque delimitado e bem definido de funções. O contrato relacional caracteriza-se pelos termos contratuais abertos e poucos especificados, baseando-se na confiança mútua e na lealdade, as recompensas estão relacionadas mais com a pertença e participação na organização do que no desempenho do colaborador (Dabos & Rousseau, 2004). Por sua vez, o contrato balanceado, apresenta também um carácter aberto, com recompensas bem especificadas, a relação de trabalho é dinâmica e aberta dependendo do sucesso económico da organização e das oportunidades do colaborador desenvolver a sua carreira (Rousseau, 1995).

O contrato psicológico é, assim, moldado tanto pelas crenças individuais como pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na organização

(Morrison e Robinson, 1997; Coyle- Shapiro e Conway, 2005), i.e. constrói-se pela interação, da observação que os trabalhadores fazem, de forma a recolher pistas sociais sobre os acontecimentos da organização e através dos sinais estruturais veiculados (Rousseau, 1995).

Grant (1999) afirma ainda, que a perceção de cumprimento não se deve só às práticas favoráveis mas essencialmente ao equilíbrio das práticas que os Recursos Humanos comunicam e das que são efetivamente experienciadas pelos colaboradores. Outra das possíveis causas para a pouca perceção de cumprimento do contrato psicológico pode dever-se à falta de apoio que os colaboradores recebem dos seus supervisores ou da organização em si (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005).

### **2.3. Perceção de Apoio Organizacional**

No seguimento do estudo de Tekleab, Takeuchi e Taylor (2005), e outra variável importante no binómio indivíduo-organização, é a Perceção de Apoio Organizacional (POS), que consiste na perceção que o indivíduo tem do seu valor para a organização em que está inserido, e em que medida esta se preocupa com o seu bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002). É portanto, a crença global, que os colaboradores formam com respeito à sua avaliação da organização (Eisenberger, Fasolo & Davis La Mastro, 1990).

Neste âmbito, refira-se a Teoria do Apoio Organizacional (Eisenberger et al., 1986) que se baseia na recompensa socio-emocional dos colaboradores pelo desempenho prestado, isto é, em que medida a organização é capaz de recompensar o aumento de esforço no trabalho com maiores recompensas. Esta linha de pensamento deriva de postulados anteriores que referenciam a obrigatoriedade dos colaboradores em satisfazer as necessidades da organização, em troca da satisfação das suas próprias



necessidades socio-emocionais, ocorrendo uma troca recíproca entre indivíduos-organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Esta teoria contempla três grandes dimensões, mais especificamente, o apoio de superiores hierárquicos, tratamento justo e as recompensas e condições de trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002), que por sua vez são antecedentes à teoria da Percepção de Apoio Organizacional.

A percepção de apoio sentido pelos trabalhadores por parte dos seus superiores hierárquicos refere-se ao grau que as chefias valorizam o seu contributo para a organização e como a organização se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, as crenças dos colaboradores são formadas pelo grau em que as chefias dirigem e avaliam o desempenho dos colaboradores. Esta avaliação por parte das chefias contribui fortemente para a percepção de apoio organizacional sentida pelo indivíduo (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A percepção de justiça é outra dimensão que influencia a percepção de apoio organizacional, sendo que o sentido de justiça percebido pelos colaboradores, atua como um forte fator cumulativo no grau de preocupação com o seu bem-estar (Shore & Shore, 1995).

Por último, a percepção das recompensas e condições de trabalho, influencia positivamente a percepção de apoio organizacional traduzindo-as numa avaliação positiva das contribuições do indivíduo e aumentando conseqüentemente as condições de trabalho que são oferecidas têm um grande impacto direto no colaborador, aumentando ambas a percepção de apoio organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A teoria da percepção de Apoio Organizacional aborda também, os processos psicológicos subjacentes ao POS, com base na teoria da reciprocidade, que vai

desencadear uma preocupação com o bem-estar e cumprimento de objetivos da organização (Eisenberger et al.,1986).

Assim, e com base no que foi referido, pode-se afirmar que as práticas de Gestão de Recursos Humanos influenciam o modo como os trabalhadores encaram a organização (Shore & Shore, 1995). Ou seja, se a organização tiver comportamentos adequados para com o colaborador (e.g. justiça, apoio de chefias, adequadas recompensas e condições de trabalho), estes percecionam um nível elevado de cumprimento por parte da organização, o que se traduz num maior envolvimento na organização e, por consequência, uma perceção de apoio organizacional mais favorável (Rhoades & Eisenberger, 2002).

#### **2.4. Relação entre Perceções de práticas de Responsabilidade Social, de Contrato Psicológico e de Apoio Organizacional**

Abordar o tema da relação recíproca entre indivíduo e organização implica a referência de inúmeras perceções diferentes por parte de ambos. Barnard (1938) através do método de incentivos, cria duas perspetivas de análise: a primeira, corresponde a uma visão organizacional, em que organizações assumem políticas de responsabilidade social que atuam sobre os indivíduos como incentivo para o de bem-estar social e individual, ultrapassando o carácter meramente económico; a segunda diz respeito à influência das políticas na formulação do contrato psicológico, uma vez que, estas seriam incorporadas e modificariam as representações mentais, o que condicionaria a perceção face à organização e ao contrato psicológico estabelecido (Simon & Martínez,2002).

Por sua vez, Simon e Martinez (2002) criaram um modelo explicativo que permite integrar o conceito de responsabilidade social e a percepção de contrato psicológico. É estabelecido *a priori* dois pontos de vista - o da organização e o do indivíduo - em que, no exercício das suas funções e através de incentivos, o indivíduo vê-se compelido a trabalhar para a obtenção do volume de negócio em prol dos seus interesses pessoais. Por outro lado, o indivíduo com base no valor dos incentivos oferecidos pela organização, e mediante fatores sociais, como políticas implementadas na organização, formula a sua percepção de contrato psicológico.

Com base neste modelo e nos estudos de Cropanzano e Mitchell (2005) em que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (e.g. práticas de Responsabilidade Social) têm uma influência positiva no contrato psicológico, sugere-se que estas práticas são vistas pelos colaboradores como um sinal de que a organização deseja entrar numa relação de troca social, baseada na reciprocidade, que cria uma forte ligação psicológica entre o trabalhador e a organização (Garrow, 2004), e que afetam o contrato psicológico (King, 2000; Guzzo & Noonan, 1994).

Tal como já referido, atualmente a Responsabilidade Social das organizações parece ser indissociável de uma boa prática de gestão estratégica com foco nos colaboradores, se o foco primordial é o indivíduo, é necessário compreender antes de mais que variáveis influenciam a sua percepção de Responsabilidade Social.

Como sugerido pelo modelo integrativo de Simon e Martinez (2002), a percepção de Responsabilidade Social estará positivamente relacionada com a percepção de Contrato Psicológico, uma vez que, políticas socialmente responsáveis condicionam os esquemas mentais dos indivíduos, alterando favoravelmente a sua percepção de promessas e obrigações (Rousseau, 1989, 1995).

Entende-se, portanto, que o contrato psicológico tem antecedentes no apoio organizacional pois ambos derivam da teoria da reciprocidade de Blau (1964). O Contrato Psicológico é entendido como percepção de troca recíproca entre indivíduo-organização (Rousseau,1989), enquanto que a percepção de apoio organizacional é unidirecional, referindo-se às crenças que o indivíduo possui em relação à organização, não obstante as promessas serem reveladas implícita ou explicitamente (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). O indivíduo retribui à organização com base na sua percepção de apoio organizacional, contrariamente ao contrato psicológico que se relaciona com a discrepância entre o prometido e o cumprido pela organização, e não o tratamento *per si* (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Assim, quando se fala sobre a relação entre o indivíduo e a organização, está-se a estabelecer um vínculo de trocas recíprocas entre ambos (Rousseau, 1989). Aselage e Eisenberger (2003) referem a importância da interação entre contrato psicológico e a percepção de apoio organizacional para melhor compreender as relações de troca indivíduo-organização, que são condicionadas pelas práticas e políticas de Responsabilidade Social.

Aggarwal e Bhargava, (2009) e Rousseau e Wade-Benzoni, (1994), referem também, a importância das práticas de recursos humanos (e.g. responsabilidade social organizacional) como um dos fatores mais importantes, que determinam a natureza e o estado do contrato psicológico dos colaboradores. Tal como esperado, também neste estudo as práticas de recursos humanos se relacionam positiva e significativamente com a percepção de cumprimento do contrato psicológico dos colaboradores.

Assim, o facto de os colaboradores percecionarem que a sua Organização é socialmente responsável, preocupando-se com questões que vão para além dos seus interesses financeiros, leva a uma atitude positiva das experiências vivenciadas no

mesmo, e à empresa à qual pertencem. No entanto, segundo a definição de Turker (2009), as práticas de Responsabilidade Social levadas a cabo pela organização podem ser dirigidas a diferentes grupos *stakeholders* (sociais primários, sociais secundários, não-sociais primários e não-sociais secundários). Assim, a percepção dos colaboradores relativamente às práticas de RS dirigidas aos diferentes *stakeholders* vai influenciar de forma variável a percepção de Contrato Psicológico.

Assim, e com base nos modelos teóricos e estudos anteriormente apresentados, formula-se a seguinte questão de investigação:

*Poderão as práticas de Responsabilidade Social por parte dos colaboradores relacionar-se de forma positiva com a percepções de Contrato Psicológico e Apoio Organizacional?*

### III.MÉTODO

---

#### 3.1. Participantes

A amostra é constituída por 72 colaboradores, enquadrados numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), tendo sido a sua participação anónima e voluntária. Os participantes apresentam idades compreendidas entre os 24 e os 41 anos ( $M=44,15$ ;  $DP= 8,99$ ), dos quais 8 são do sexo masculino (11,1%) e 64 são do sexo feminino (88,9%), desenvolvendo como atividades as funções de Auxiliar de Ação Educativa (AAE), Auxiliar de Ação Direta (AAD) e Auxiliar de Estabelecimento (AE). Relativamente ao tempo de permanência na função, 2.8% trabalham na função há 6 meses, 4.2 % entre 6 e 12 meses, 5.6 % entre 1 a 2 anos, 9.7% entre 3 a 5 anos, 13.9% entre os 5 e os 10 anos e 63.9 % há mais de 10 anos. Quanto ao horário de trabalho, 97.2% trabalha a tempo completo (*full-time*) e 2.8% em regime parcial (*part-time*). A

distribuição da amostra considera o contrato de trabalho contempla 37.5% dos indivíduos com contrato a termo certo, 61.1% com contrato sem termo e 1.4% noutra modalidade não especificada.

### **3.2. Instrumentos**

#### **3.2.1. Questionário sobre Percepção de Responsabilidade Social**

O Questionário de Percepção de Responsabilidade Social, provem da *Corporate Social Responsibility Scale*, desenvolvida por Turker, (2009), utilizou a tipologia de Wheeler e Sillanpaa (1997) para definir o conceito de *stakeholders* (Turker, 2009). Após a inclusão de vários itens que satisfaziam a tipologia de Wheeler e Sillanpaa (1997) foram criados 4 grupos: 1) colaboradores e clientes; 2) sociedade, governo e concorrência; 3) ambiente e futuras gerações; 4) instituições não-governamentais. Subsequentemente ao processo de seleção, foram definidas as responsabilidades para cada grupo através de escalas existentes na literatura e criados novos itens a partir de um estudo exploratório originando uma “*pool*” de 55 itens, que sofreram uma segunda discussão a fim de eliminar grupos independentes, e obtendo-se 42 itens.

Seguidamente foi realizada uma análise correlacional através de um estudo piloto de forma a eliminar os itens altamente correlacionados entre si, e uma análise fatorial para eliminar itens independentes. Com a análise fatorial obtiveram-se 4 dimensões distintas com uma variância de 83% que englobavam os diferentes tipos de *stakeholders*. Após sucessivas análises correlacionais e análises fatoriais foi obtida uma escala preliminar com 18 itens onde se obteve uma análise correlacional de 93%, tendo havido necessidade de excluir um item, reduzindo a escala para 17 itens. A escala de proposta por Turker (2009) revelou um índice de precisão de .90, muito superior ao sugerido na literatura.

O Questionário sobre Percepção de Responsabilidade Social consiste numa tradução e adaptação para a população portuguesa (Rafael, Lima, Borges, Figueiredo, Noronha & Vaz, 2012), da escala original de Turker (2009) tendo sido considerados 17 itens, medidos através de uma escala de Likert de 6 pontos (em que 1- Discordo totalmente a 6- Concordo totalmente). Para a sua tradução e adaptação, foi realizado um estudo piloto com uma amostra de 48 indivíduos, onde foi obtido um elevado índice de precisão (.91).

A consistência interna do instrumento foi novamente reiterada pelos estudos de Borges (2012) com um índice de .93 e por Noronha (2013) com um índice de .92 que revelam um índice de precisão muito elevado.

### **3.2.2. Questionário sobre Percepção de Contrato Psicológico**

O Questionário sobre percepção de Contrato Psicológico (*Psychological Contract Inventory*) foi desenvolvido por Rousseau (2000), e tem como propósito medir se o colaborador percebe ou não que a organização tem cumprido com as suas obrigações, como também, em que medida o colaborador tem cumprido com os compromissos para com a entidade empregadora. Assim, o PCI avalia relatos subjetivos individuais de uma determinada relação de emprego (Rousseau, 2000). Para satisfazer os vários contratos psicológicos foram criadas 4 dimensões: relacional, balanceado, transformacional e transacional, sendo avaliadas primeiro como crenças do indivíduo para com as obrigações organizacionais e, posteriormente, em termos das obrigações entre indivíduo-organização.

O Questionário sobre Percepção de Contrato Psicológico consiste numa tradução e adaptação para a população portuguesa de Chambel e Alcover, (2011) constituída por 32 itens, que se dividem em termos de percepções de cumprimento das obrigações das

em causa (no presente estudo com uma IPSS) e das percepções de cumprimento do colaborador. Este estudo teve como propósito estudar três tipos de contrato psicológico (e.g. balanceado, relacional e transacional), como havia sido referido por Hui e colaboradores (2004), não sendo relevante os resultados da escala global do contrato psicológico do questionário original de Rousseau (2000).

As respostas são dadas numa escala de Likert de 6 pontos (de 0- Não tem obrigação a 5- Tem cumprido muito mais do que era a sua obrigação), possuindo um índice de consistência interno elevado (.88) na escala global. Cada uma das dimensões do Contrato Psicológico (balanceado, relacional e transacional) é avaliada pelo somatório das respostas aos vários itens. A dimensão de contrato psicológico transacional era avaliada por 7 itens, a dimensão do contrato psicológico relacional por 11 itens e a dimensão balanceada do contrato psicológico por 14 itens. Os coeficientes de precisão revelaram uma boa consistência interna tendo-se obtido índices de .74, .78 e .86, respetivamente para as dimensões de contrato psicológico transacional, relacional e balanceado.

Embora a adaptação portuguesa do instrumento da percepção de cumprimento do contrato psicológico tenha sido recentemente utilizado em vários estudos (Dwarkadas, 2011; Ferreira, 2011; Lopes, 2011), nenhum refere a consistência interna global do instrumento (com a utilização dos 32 itens) não sendo possível a comparação com o presente estudo.

### **3.2.3. Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional**

O Questionário sobre a Percepção de Apoio Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support – SPOS*) foi desenvolvido por Eisenberger et al. (1986) com o objetivo de medir e avaliar a percepção dos colaboradores face às retribuições e



benefícios que a organização oferece aos colaboradores e em que medida preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores, em troca do esforço prestado por estes. A versão original do questionário é composta por 36 itens com afirmações que representam raciocínios avaliativos da organização em relação ao colaborador e por ações que a organização pode por em prática para prejudicar ou beneficiar o trabalhador (Eisenberger et al., 1986). As respostas ao questionário foram medidas através de uma escala de Likert de 7 pontos (1- Discordo totalmente a 7- Concordo totalmente).

A versão traduzida e adaptada para a população portuguesa (Honório, 2009), manteve a escala original proposta por Eisenberger e colaboradores (1986), com 36 itens, medidos com a mesma escala de Likert de 7 pontos, e aplicada a uma amostra de 50 indivíduos. O índice de precisão obtido foi de .95 traduzindo uma elevada consistência interna entre os itens (Honório, 2009), resultado este, comprovado também, nos estudos de Monteiro (2010) e Amâncio (2011) com o mesmo instrumento com um índices de precisão de .93 e .96 respetivamente.

### **3.3. Procedimento**

O estudo foi realizado numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), mais especificamente com um grupo de funcionários distribuídos por 7 unidades diferentes da mesma instituição e localizadas geograficamente em Lisboa e Margem Sul do Tejo. O primeiro contato, foi efetuado presencialmente com a Diretora de Recursos Humanos, onde foi apresentado o projeto de investigação, os instrumentos a utilizar e o pedido de autorização para a recolha dos dados, tendo sido posteriormente reencaminhado para aprovação do Diretor da IPSS. A aplicação foi realizada pela investigadora no próprio local de trabalho das diferentes unidades, onde foram distribuídos os questionários pelos colaboradores em envelope fechado. Foi explicado aos participantes o objetivo e o contexto do estudo, de forma oral e escrita,

nomeadamente que se tratava de um estudo a ser realizado no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, com objetivos meramente académicos. Foi garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato das respostas, informação que foi enfatizada junto dos colaboradores, que de forma voluntária concordaram em participar na investigação. Foi estabelecido um limite de aproximadamente 15 dias úteis para a devolução por correio interno dos Questionários já devidamente preenchidos. Refira-se, ainda que, cada envelope continha a explicação escrita do estudo, os três Questionários e uma folha de dados pessoais de forma a posteriormente a investigadora caraterizar a amostra.

#### **IV. RESULTADOS**

---

##### **4.1. Análise Descritiva e Índices de Precisão**

Nesta secção, são apresentados e analisados os resultados obtidos nas escalas e subescalas dos três questionários utilizados na presente investigação, mais especificamente, através das respetivas análises descritiva (medidas de tendência central e dispersão), e de consistência interna (cálculo dos coeficientes *alpha de Cronbach* e *Alpha if item deleted*). Em seguida, é apresentada a análise correlacional entre as variáveis perceção de Responsabilidade Social (RS), perceção de Contrato Psicológico (CP) e perceção de Apoio Organizacional (AO), de forma a responder à questão de investigação inicialmente formulada.

No quadro 1 são apresentadas as médias, os desvios-padrão e os índices de precisão das medidas de Responsabilidade Social (Total e Subescalas), das dimensões de Contrato Psicológico, e de Apoio Organizacional.

**Quadro 1 - Médias, Desvio-padrão e Índices de Precisão**

	Nº de itens	Média	Desvio- Padrão	<i>Alfa de Cronbach</i>
RS	17	3.78	.90	.94
RS dimensão 1	9	3.70	1.01	.92
RS dimensão 2	4	3.39	1.01	.87
RS dimensão 3	3	4.23	1.12	.90
RS dimensão 4	1	4.42	1.15	.85
CP dimensão 1	14	2.39	.82	.92
CP dimensão 2	11	2.53	.66	.84
CP dimensão 3	7	2.70	.75	.82
AO	36	4.05	.45	.71

*Nota:* Dimensões da Responsabilidade Social (RS) abreviadas: Dimensão 1 (*stakeholders* sociais e não sociais); Dimensão 2 (colaboradores); Dimensão 3 (clientes); Dimensão 4 (governo).

Dimensões do Contrato Psicológico (CP) abreviadas: Dimensão 1 (balanceado); Dimensão 2 (relacional); dimensão 3 (transacional).

A análise descritiva dos dados, revela que a média obtida para a escala global da Responsabilidade Social (M=3.78; DP=.90), é moderadamente elevada, numa escala de 1 a 6, demonstrando que os colaboradores tendem a perceber positivamente as práticas de Responsabilidade Social da organização. Os valores obtidos nas subescalas são sempre superiores a 3, sendo que as subescalas que apresentam valores médios mais elevados são a RS perante o governo (M=4.42; DP= 1.15), e a RS perante os clientes (M=4.23; DP= 1.12), os resultados poderão ser explicado pela amostra derivar de uma IPSS, regida pelas normas e regras do sistema da Segurança Social (Organismo do Estado) e que tem como objetivo geral a equidade entre todos os indivíduos da sociedade civil.

Relativamente ao questionário de percepção do Contrato Psicológico (CP), os valores médios obtidos são superiores a 2.50, numa escala de 0 a 6, sendo os valores mais elevados para o Contrato Psicológico Transacional (M=2.70; DP=.75) e para o Contrato Psicológico Relacional (M=2.53; DP=.66), indicando uma maior percepção por

parte dos participantes quando se referem aos tipos de contrato psicológico transacional e relacional.

O questionário de percepção de Apoio Organizacional (AO), por sua vez, apresenta um também valor médio moderadamente elevado ( $M=4.05$ ;  $DP=.45$ ) numa escala de 1 a 7, podendo afirmar-se que os indivíduos percebem apoio por parte da organização onde trabalham.

Para avaliar a consistência interna das escalas e subescalas dos instrumentos de medida utilizados, procedeu-se à análise do coeficiente *alpha* de Cronbach, cujos valores se situam acima de .70, patamar recomendado tal como sugerido na literatura (Nunnally, 1978; Nunnally e Bernstein, 1994).

O questionário de percepção de Responsabilidade Social apresenta uma consistência interna de .94, estando de acordo com o índice de .90 obtido por Turker (2009) e com o índice .91 encontrado no estudo de Rafael et al. (2012). Relativamente às subescalas de RS, estas apresentam também índices de precisão elevados mais especificamente entre .85 e .92. O índice de precisão do questionário de percepção de Contrato Psicológico revela também uma elevada consistência interna (.94), apresentando as subescalas coeficiente *alfa* de *Cronbach* de .82, .84, .92, respetivamente para o CP transacional, para o CP relacional e para o CP balanceado, valores estes superiores aos índices de precisão de .74, .78 e .86, respetivamente para as dimensões de contrato psicológico transacional, relacional e balanceado, encontrados por Chambel e Alcover (2011). A consistência interna para o questionário de percepção de Apoio Organizacional, apresenta, por sua vez um índice de precisão de .71, considerado satisfatório. Realizou-se, ainda, para todas as escalas, uma análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), que revelou que todos os itens contribuem para a consistência interna das medidas.

## 4.2. Análise Correlacional

Tal como referido inicialmente, com o objetivo de estudar a relação entre as variáveis em estudo (RS, dimensões de RS, dimensões do CP, e AO), procedeu-se à análise correlacional através do cálculo de uma matriz de intercorrelações (Quadro 2).

Para a escolha do coeficiente de correlação a utilizar, efetuou-se o estudo da distribuição das variáveis na população, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, que revelou uma distribuição normal, possibilitando a utilização do coeficiente de correlação de Pearson (r).

**Quadro 2 - Matriz de Correlação de Pearson (bi-variada)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Rs_total	1								
2. Rs_stakeholders	,920**	1							
3. Rs_colaboradores	,862**	,723**	1						
4. Rs_clientes	,783**	,593**	,519**	1					
5. Rs_governo	,758**	,565**	,534**	,764**	1				
6. PAO_TOTAL	,203	,150	,126	,288*	,190	1			
7. CP_balanceado	,527**	,597**	,388**	,378**	,250*	,163	1		
8. CP_relacional	,476**	,519**	,416**	,220	,319**	,067	,700**	1	
9. CP_transacional	,384**	,421**	,256*	,253*	,318**	,183	,489**	,591**	1

\*\* . Correlação significativa para  $p < 0.01$ .

\* . Correlação significativa para  $p < 0.05$ .

A partir da análise do Quadro 2, tal como seria expectável, verificam-se correlações positivas e muito significativas quer entre as dimensões de RS e o resultado global de RS, quer entre as dimensões de CP. Com base na leitura da matriz, verificam-se correlações positivas e significativas ( $r = .22$ ) entre RS (total e dimensões) e as três dimensões do CP, com exceção da correlação entre RS Clientes e CP relacional, relação

que apesar de positiva é baixa e não significativa. Destacam-se como sendo relações mais fortes (superiores a 0.50), as obtidas entre RS Total e RS *Stakeholders* e CP Balanceado (respetivamente,  $r = .53$ ,  $p < 0,01$ , e  $r = .60$ ,  $p < 0,01$ ), e entre RS *Stakeholders* e CP Relacional ( $r = .52$ ,  $p < 0,01$ ). Relativamente às correlações entre RS (total e subescalas) e PAO, e entre CP e PAO, apenas se revela como sendo significativa a relação entre RS Clientes e Percepção de Apoio Organizacional ( $r = .29$ ,  $p < 0,05$ ).

Estes resultados permitem responder, de forma parcial, à questão de investigação inicialmente formulada “*Poderão as práticas de Responsabilidade Social por parte dos colaboradores relacionar-se de forma positiva com a percepções de Contrato Psicológico e Apoio Organizacional?*”. Contudo, é de se salientar o facto de serem as relações entre RS e PAO, e CP e PAO, aquelas que não permitem uma resposta totalmente afirmativa à questão de investigação, e o que pode significar que os colaboradores não percecionam como positivo o apoio que recebem por parte da organização, e que tal não indicia tratarem-se de más práticas, mas sim de uma manifestação da ausência da imagem e dos valores organizacionais, que se encontram ainda refletidos ao nível do contrato psicológico.

## V. DISCUSSÃO

---

Os objetivos propostos para o presente estudo foram atingidos, uma vez que foi possível responder parcialmente à questão de investigação formulada, em que práticas socialmente responsáveis (escala global e subescalas), estão correlacionadas positiva e significativamente com as dimensões de percepção de Contrato Psicológico, à exceção da dimensão de responsabilidade social de clientes e da dimensão de contrato psicológico relacional. Esta relação ganha ênfase quando se verifica apenas uma relação positiva e

significativa entre a RS (clientes) e percepção de Apoio Organizacional, podendo estes resultados ser explicado pela recolha da amostra ter sido efetuada numa IPSS, e em que os clientes constituem uma classe com características muito específicas, e em que o apoio organizacional é um forte motor para a permanência e significado das funções dos colaboradores.

Neste sentido, é possível afirmar que quanto maior for a percepção de práticas socialmente responsáveis, maior será a percepção de contrato psicológico, sobretudo no que se reporta ao tipo de contrato psicológico balanceado, indo ao encontro do que já havia sido anteriormente demonstrado por Simon e Martinez (2002), em que a percepção de Responsabilidade Social estará positivamente relacionada com a percepção de Contrato Psicológico.

Outro dos resultados que comprovam a relação entre responsabilidade social e contrato psicológico, é a dimensão dos *stakeholders* sociais e não sociais que se relaciona positivamente com as três dimensões do contrato psicológico. No entanto, destaca-se a relação entre a dimensão de *stakeholders* sociais e não sociais com as dimensões de contrato psicológico balanceado e relacional, em contraponto com a dimensão do contrato psicológico transacional, que se caracteriza por termos meramente contratuais em que a troca é restrita às funções e às recompensas económicas, i.e., uma troca puramente económica. Enquanto que, a natureza do contrato balanceado e relacional tem na sua génese a troca entre o indivíduo e a organização, i.e., uma reciprocidade socio-emocional entre o colaborador e a organização, o que permite um maior envolvimento e participação dos colaboradores nas atividades organizacionais (dimensão de *stakeholders primários*).

Em suma, poder-se-á inferir que as práticas de gestão estratégica (e.g. responsabilidade social) implementadas na organização estão a produzir o efeito desejado na perceção de contrato psicológico dos colaboradores.

Outro indicador importante a considerar é a dimensão RS clientes do questionário da Responsabilidade Social que se relaciona positiva e significativamente com a perceção de apoio organizacional, resultado que parece ir de encontro ao cariz social da IPSS em que foi realizado o presente estudo. De notar que a dimensão RS clientes é também a única dimensão que não se correlaciona significativamente com o contrato psicológico relacional.

Deste modo, poder-se-á propor que os resultados evidenciam, que como os clientes fazem parte de um grupo muito específico, poderá condicionar o estabelecimento de relações socio-emocionais por parte dos colaboradores com os clientes da organização, uma vez que como referido anteriormente, os resultados parecem demonstrar que, a organização utilização como estratégia organizacional práticas socialmente responsáveis, que afetariam a relação com a perceção de apoio organizacional, esse facto parece evidenciar que a relação RS clientes e CP Relacional seriam condicionadas pelos clientes, e não pelas práticas organizacionais, uma vez o apoio organizacional relaciona-se positiva e significativamente com RS clientes, como também os valores médios de Responsabilidade social são sempre elevados em todas as dimensões, particularmente RS governo e RS clientes.

Os resultados obtidos podem também, ser analisados com base no modelo teórico de Aselage e Eisenberger (2003) podendo-se afirmar que como a perceção de apoio organizacional constitui um antecedente do contrato psicológico, ao prever-se que a perceção de práticas socialmente responsáveis, e ao relacionarem-se com a perceção de apoio organizacional, também estariam relacionadas com a perceção de contrato



psicológico. Deste modo, seria expectável a existência de um valor médio elevado para as dimensões de contrato psicológico. Tal é parcialmente corroborado nas dimensões de CP Transacional e CP Relacional, à exceção do CP balanceado, este resultado poderá, novamente, por em evidência a especificidade da amostra recolhida na IPSS, que se caracteriza por iniciativas particulares, sem fins lucrativos, e com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral da solidariedade e justiça entre indivíduos. Assim, e sabendo que a natureza do contrato psicológico balanceado, visa o sucesso económico organizacional pela oportunidade do colaborador desenvolver a sua carreira (Cunha et al., 2007), é expectável que se obtenha valores baixos do CP Balanceado neste tipo de organização.

#### Limitações e Estudos Futuros

A presente investigação apresenta como limitações: o número reduzido da amostra em estudo ( $n=72$ ) exigindo cautela na análise dos resultados apresentados, e na generalização da relação entre práticas socialmente responsáveis e a perceção de contrato psicológico;

A reduzida dimensão da amostra não possibilita também, a análise das 7 unidades diferentes da mesma IPSS, unidade a unidade. Seria deste modo expectável que, caso a análise revelasse uma elevada consistência ao nível das perceções de contrato psicológico e apoio organizacional, que as estratégias de comunicação interna e promoção dos valores, imagem e práticas organizacionais estariam adequadas para o tipo de organização estrutural, por unidade, da organização. Caso este cenário não se confirmasse poderia supor-se a existência de sub-culturas organizacionais, acompanhadas por diversos tipos de climas específicos para cada unidade, entre os quais poderíamos encontrar os climas psicológicos, podendo inclusive apontar-se este cenário hipotético como uma das explicações alternativas para as baixas correlações

verificadas (particularmente entre percepção de responsabilidade social e percepção de apoio organizacional, e sobretudo entre percepção de contrato psicológico e percepção de apoio organizacional).

Seria ainda interessante a possibilidade de estudar a relação entre estas três variáveis, com a adoção da variável de percepção de apoio organizacional como variável mediadora. Devido à existência de modelos explicativos entre Responsabilidade Social e percepção de Contrato Psicológico de Simon e Martinez (2002) e de Responsabilidade Social e percepção de Apoio Organizacional de Cropanzano e Mitchell (2005), seria importante um quadro teórico, suportado por dados empíricos, que revelasse uma relação significativa a este nível.

Outra das limitações que pode ser apontada quanto à amostra poderá ser a amplitude de gerações abrangida, com idades compreendidas entre os 24 e os 41 anos. Tal amplitude poderá ter contribuído para os resultados verificados entre a variável de percepção de contrato psicológico e percepção de apoio organizacional: uma vez que as expectativas (de recompensas e apoio) e dos deveres diferem de forma considerável entre gerações, tal como se pode confirmar ao nível dos novos tipos de carreiras (ilimitada e proteana) e progressão no mercado de trabalho, em contraponto com as carreiras tradicionais, em que o indivíduo desenvolve a sua carreira no contexto de uma ou duas organizações (Sousa et al., 2006).

Por último, e no que se refere à dimensão da amostra, está não permite a realização de uma análise fatorial para o questionário de Responsabilidade Social, impossibilitando a comparação com as escalas originais e estudos recentes levados a cabo, bem como contribuir para o estudo das características metrológicas do instrumento de medida atualmente em investigação por parte dos autores que o traduziram e adaptaram;

Sugere-se em futuras investigações a utilização de outros instrumentos que permitam compreender melhor a relação entre as variáveis em estudo. Como por exemplo, a utilização da Escala de Responsabilidade Social de Carrol (1999) com as dimensões económica; legal; ética e discricionária em contraponto as dimensões de Turker (2009) utilizadas nesta investigação.

Tal como for referido para a variável de percepção de Responsabilidade Social, a utilização de outros instrumentos, para as variáveis de percepção contrato psicológico e percepção de apoio organizacional, poderão oferecer importantes contributos, ou novas evidências, para a relação entre as variáveis, particularmente, a confirmação da relação positiva entre as percepções de Responsabilidade Social e Contrato Psicológico, encontrada na presente investigação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amâncio, L. R. (2011). *Relação entre Responsabilidade Social, Empenhamiento Organizacional afectivo e Percepção de Apoio Organizacional: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509.
- Blau, P. M., (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borges, J. P. (2012). *Estudo sobre Responsabilidade Social: Impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da Justiça Organizacional*. Dissertação de Mestrado

em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.

Carroll, A. B., (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. 28.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Chambel, M.J., & Alcover, C.M. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134.

Conway, N & Briner, R.B (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.

- Coyle-Shapiro, J.A-M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80 (1), 77-101.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M.-R. (2008). Psychological contracts. In J. Barlin & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (17-34). Wiltshire, UK: Cromwell Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dabos, G. & Rousseau, D.M. (2004) Mutuality and reciprocity: Psychological contracts in research teams. *Journal of Applied Psychology*, 89: 52-72.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dwarkadas, U.V. (2011); Formação e Implicação afectiva: o papel mediador do cumprimento do contrato psicológico – o caso de trabalhadores temporários. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D.(1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Ferreira, A. C. (2011). *Leader-Member Exchange, Contrato Psicológico e Implicação afectiva: Estudo Exploratório com uma amostra de trabalhadores temporários de Call Center*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Friedman, M. (1970).The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13, 32-36.
- Gomes, D., Duarte, A.P., e Neves. J. (Novembro, 2009). As orientações internas de Responsabilidade Social reduzem as Intenções de Turnover? *XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*. Faro, Portugal.
- Honório, C. (2009). *Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate Social Responsibility: The influence of organizational identification In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves & A. Savoie (Eds.) *New research trends in organizational effectiveness, health and work*. Quebec: Criteos.
- Leandro, A. & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional, *Exedra (numero especial)*, 11-39.

- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lopes, S.P. (2011). *Práticas de Recursos Humanos, percepção de cumprimento do contrato psicológico e implicação afectiva: estudo exploratório com uma amostra de trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes numa empresa do ramo da indústria eletrónica*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Monteiro, J. M. (2010). *Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional: Estudo exploratório no sector da valorização e tratamento de resíduos sólidos urbanos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Morrison, E. W., & Robinson. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Noronha, A. M. (2013). *Responsabilidade Social Corporativa: Impacto nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e Identificação Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Gond, J.P., El-Akrehi, A., Igalens, J. & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. *International Centre for Corporate Social Responsibility*. 54.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University.
- Santos, H. (2008). *O impacto da Responsabilidade Social das Empresas na implicação do colaborador com o trabalho e o efeito mediador da identificação organizacional*. Dissertação de mestrado Integrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Schwartz, M. S., Carroll, A.B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (pp 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Simon, C., Martinez, J. (2002). *The impact of Corporate Social Responsibility Policies on the Employees' Psychological Contract*. IE Working Paper.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J. & Duarte, M. (2013). *Princípios de Gestão das Organizações*. Lisboa: Letras e Conceitos.



- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches. P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - edições técnicas.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- Verdeyen, V., Put, J., & Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder model. *International Journal of Social Welfare*, 13, 325-331.
- Vicente, A., Rebelo, T & Agostinho, C. (2011) Relação das práticas de responsabilidade interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*. 55, 369-384.